



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE
PERNAMBUCO**

**CAMPUS ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE TECNOLOGIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PROPOSIÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO
DA QUALIDADE DO SERVIÇO PARA MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

POR

HEITOR VITOR CHAVES GALINDO

Orientador: Profa. Renata Maciel de Melo, DSc

CARUARU, 2015

HEITOR VITOR CHAVES GALINDO

**Proposição de uma metodologia de diagnóstico da
qualidade do serviço para micro e pequenas empresas: um
estudo de caso**

Trabalho apresentado ao Curso de Engenharia de
Produção do Centro Acadêmico do Agreste - CAA,
da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE,
como requisito para aprovação na disciplina Projeto
Final de Curso.

Área de concentração: Gestão da Qualidade

Orientador: Renata Maciel de Melo

Caruaru, 2015

Catálogo na fonte:
Bibliotecária - Simone Xavier CRB/4-1242

G158p Galindo, Heitor Vitor Chaves.
Proposição de uma metodologia de diagnóstico da qualidade do serviço para micro e pequenas empresas: um estudo de caso. / Heitor Vitor Chaves Galindo. - Caruaru: O Autor, 2015.
57f.: il.; 30 cm.

Orientadora: Renata Maciel de Melo
Monografia (Trabalho de Conclusão de curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Engenharia de produção, 2015.
Inclui referências bibliográficas

1. Qualidade em serviços. 2. Micro e pequenas empresas. 3. Administração - Métodos. I. Melo, Renata Maciel de. (Orientadora). II. Título.

658.5 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2015-032)

HEITOR VITOR CHAVES GALINDO

**PROPOSIÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO DA
QUALIDADE DO SERVIÇO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à coordenação do Curso de
Engenharia Produção do Centro Acadêmico
do Agreste - CAA, da Universidade Federal
de Pernambuco - UFPE, em cumprimento
às exigências para obtenção do grau de
Bacharel em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gestão da Qualidade

A banca examinadora, composta pelos professores abaixo, considera o candidato
APROVADO com nota 8,88.

Caruaru, 24 de fevereiro de 2014.

Banca examinadora:

Prof.^a: Dr.^a Renata Maciel de Melo:

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE (Orientadora)

Prof.^a Dr.^a Ana Carolina S. M. Campos:

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE (Avaliadora)

Prof.^a: Dr.^a Marina Dantas de Oliveira Duarte:

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE (Avaliadora)

Prof.^a Dr.^a Ana Paula Henriques Gusmão de Araújo Lima:

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE (Coordenadora da disciplina de TCC)

 Ana Paula H. Gusmão de A. Lima
Professora Adjunta
Coordenadora da Graduação
de Eng. de Produção - CAA
SIAPE 1767370

Dedico em primeiro lugar a Deus, que me deu inteligência e as oportunidades de adquirir a sabedoria necessária para chegar até aqui. Dedico também aos meus pais, que desde o início da minha vida se dedicaram para me dar as melhores oportunidades, sem medir esforço, sempre com muito amor, atenção e paciência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu amigo Espírito Santo, por ter me dado ideias, orientação e ter me guiado para o caminho certo que deveria seguir na realização desse trabalho e em toda a minha jornada acadêmica. Agradeço também a minha orientadora nesse trabalho, Professora Renata Maciel, por ter dedicado seu tempo e conhecimento para o sucesso desse trabalho e ter me orientado de uma forma excelente. E, por fim, agradeço também a todos os professores com quem já tive a oportunidade de aprender, pois os conhecimentos transmitidos por eles para mim foram essenciais para que eu chegasse até aqui e me tornasse o homem que sou hoje.

“Quando o SENHOR restaurou a sorte de Sião, ficamos como quem sonha. Então, a nossa boca se encheu de riso, e a nossa língua de júbilo; então, entre todas as nações se dizia: Grandes coisas o SENHOR tem feito por eles. Com efeito, grandes coisas fez o SENHOR por nós; por isso estamos alegres.” (Salmo 126:1-3 – Bíblia Sagrada)

RESUMO

Proposição de uma metodologia de diagnóstico da qualidade do serviço para micro e pequenas empresas: um estudo de caso.

O trabalho tem por objetivo propor um framework metodológico para diagnosticar a qualidade do serviço de micro e pequenas empresas, baseada no modelo dos GAPs e no instrumento SERQUAL, como também, propor ações para melhorar a percepção do desempenho da qualidade por parte dos clientes. Um estudo de caso foi realizado em uma micro empresa com o objetivo de diagnosticar essa empresa através do framework proposto. Por fim, com base nesse diagnóstico, dentre as ações propostas, foi selecionada apenas uma para ser implementada inicialmente na empresa, por meio da abordagem multicritério com a utilização do método SMARTER. Assim, o trabalho procurou ressaltar a importância da ferramenta metodológica proposta por meio da integração de ferramentas da qualidade e abordagem multicritério.

Palavras-chave: Qualidade em serviços; SERVQUAL; Modelo dos GAPS; Micro e Pequenas Empresas; SMARTER.

ABSTRACT

Proposition of a diagnostic methodology of service quality for micro and small enterprises: a case study.

The study aims to propose a methodological framework to diagnose the quality of micro and small business service, based on the GAPS' model and SERVQUAL instrument, but also propose actions to improve the perception of quality performance by customers. A case study was carried out in a micro company in order to diagnose this company through the proposed framework. Finally, based on the diagnosis, from the proposed actions, select only one to be implemented initially in the company, through the multi-criteria approach using the SMARTER method. So, the work focused on the importance of the methodological tool proposed by integrating quality tools and multi-criteria approach.

Keywords: Service Quality; SERVQUAL; GAPS' Model; Micro and Small Enterprises; SMARTER.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1.1 – Fluxograma da Metodologia	18
Figura 2.1 – Modelo dos 5 GAPS.....	24
Figura 3.1 – Fluxograma de Aplicação da Ferramenta.....	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – O instrumento SERVQUAL	25
Tabela 3.1 – Dimensões da Qualidade dos Momento da Verdade	36
Tabela 3.2 – Perfil dos clientes	38
Tabela 3.3 – GAP 1 do 1º Momento da Verdade	39
Tabela 3.4 – GAP 1 do 2º Momento da Verdade	39
Tabela 3.5 – GAP 1 do 3º Momento da Verdade	40
Tabela 3.6 – GAP 2	41
Tabela 3.7 – GAP 3	42
Tabela 3.8 – GAP 5	44
Tabela 4.1 – Matriz de Consequências	46
Tabela 4.2 – Matriz de Avaliação	47
Tabela 4.3 – Ordenação dos Atributos	47
Tabela 4.4 – Pesos de cada Atributo.....	47
Tabela 4.5 – Valores globais das alternativas.....	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PIB – Produto Interno Bruto	15
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	15
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	16
MCDA – Método Multicritério de Apoio a Decisão	18
SMARTER – Simple Multi-Attribute Rating Technique using Exploiting Rankings .	18
SMARTS – Simple Multi-Attribute Rating Technique using Swings	31
SMART – Simple Multi-Attribute Rating Technique	31
ROC Weights – Rank Order Centroid Weights	31

Sumário

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Justificativa	15
1.2	Objetivos.....	16
1.3	Metodologia.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Gestão da Qualidade em Serviços	19
2.1.1	Qualidade Total em Serviços	19
2.1.2	Tipos de Serviços.....	20
2.1.3	Características dos Serviços	20
2.1.4	Momentos da Verdade	20
2.1.5	Fatores que formam a Expectativa do Cliente.....	21
2.1.6	Percepção de um Serviço.....	22
2.2	Ferramentas de Avaliação da Qualidade em Serviços.....	22
2.2.1	O instrumento SERVQUAL e o modelo dos 5 GAPS	23
2.3	Métodos de Decisão Multicritério	26
2.3.1	O Problema de Decisão Multicritério	26
2.3.2	Atores no Processo Decisório	26
2.3.3	Classificação dos Métodos MCDA.....	27
2.3.4	Elementos Básicos em Métodos MCDA.....	27
2.3.5	Método SMARTER.....	31
3	DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO.....	34
3.1	Caracterização da Empresa.....	34
3.2	Metodologia Proposta	34
3.2.1	Elaboração	34
3.2.2	Aplicação da Ferramenta	38
3.3	Diagnóstico da Empresa.....	38
4	PROPOSIÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE AÇÕES DE MELHORIAS.....	45

4.1	Proposição das Ações de Melhorias	45
4.2	Priorização das Ações Propostas.....	45
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
	REFERÊNCIAS	50
	APÊNDICE 1	53
	APÊNDICE 2	54
	APÊNDICE 3	55
	APÊNDICE 4	56
	APÊNDICE 5	57

1 INTRODUÇÃO

A participação do setor de serviços na economia vem crescendo cada vez mais nas últimas décadas, principalmente no Brasil. Devido a este crescimento, o setor de serviços tem tido uma participação cada vez maior no PIB mundial. E no Brasil não seria diferente, segundo dados do IBGE (2012), o setor de serviços já corresponde a quase 53% do PIB nacional.

O assunto qualidade em serviços tem sido muito discutido nos negócios, pelos empresários de diversos segmentos, pois as organizações necessitam cada vez mais oferecer serviços que satisfaçam os clientes. Segundo Kotler e Armstrong (1998), uma das principais maneiras de uma empresa se diferenciar no mercado é fornecendo serviços de qualidade, pois com a entrega de serviços em alto nível de qualidade, a empresa tem uma maior aquisição e retenção de clientes (Ferguson; Zawacki, 1993).

Mas, segundo Eleutério e Souza (2002), as empresas não raras vezes focalizam os aspectos relacionados aos processos de produção dos serviços sem uma preocupação maior com a qualidade com que são realizados. Devido isso, nem sempre o objetivo da qualidade é alcançado nos serviços prestados.

Por causa disso, no cenário atual, a maior parte dos clientes está insatisfeita com os serviços que têm recebido. Nesse contexto, a qualidade é um dos conceitos que mais são discutidos na literatura, principalmente porque não existe um consenso sobre a definição ou modo mais adequado de realizar sua medição (Schneider; White, 2004).

1.1 Justificativa

A prestação de serviços, na verdade, é realizada visando satisfazer o cliente, porém os clientes são diferentes entre si, cada um tem características diferentes e percebem o serviço de formas diferentes, por isso não há um consenso de como o serviço deve ser prestado.

Para dar uma orientação ao prestador do serviço, algumas ferramentas foram propostas na literatura para auxiliá-los na medição do serviço prestado. Uma dessas ferramentas é o instrumento SERVQUAL, que é baseado no modelo dos 5 GAPS, que será explanado neste trabalho. Outra ferramenta é o modelo SERVPERF, desenvolvido por Cronin e Taylor (1992) como uma alternativa ao SERVQUAL, que se baseia somente na percepção do desempenho do serviço, não considerando a expectativa do cliente.

E a ferramenta proposta nesse trabalho também é uma alternativa ao SERVQUAL, proposta para ser aplicada, principalmente, em micro e pequenas empresas, tendo uma enorme facilidade de implementação. A ferramenta proposta visa auxiliar os gestores de uma empresa prestadora de serviços a descobrir como os clientes enxergam e medem a qualidade de seus serviços.

Pois a gestão da qualidade é de grande importância não só para grandes e médias empresas, mas também para as micro e pequenas, que é o caso da empresa em estudo neste trabalho. Como citado, o setor de serviços está crescendo no Brasil, e o que tem contribuído bastante para esse crescimento é o constante surgimento de novas micro e pequenas empresas. Devido a isso, é necessário dar uma atenção especial à gestão da qualidade nesses tipos de empresas, para que elas possam se desenvolver e sobreviver no mercado.

De acordo com o censo do SEBRAE Nacional (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa) de 2010, 37,8% das novas empresas de serviços que abrem no Brasil não sobrevivem aos dois primeiros anos no mercado, principalmente pelo fato de que a maioria desses novos empreendimentos começam de forma amadora e vão se acertando ao longo do tempo, o que pode gerar insatisfação por parte dos clientes logo no início das atividades da nova empresa.

Por isso é que é tão importante que se invista na gestão e avaliação da qualidade em serviços, pois uma pequena empresa que já inicia suas atividades com essa preocupação, com certeza, vai se adaptar bem melhor ao mercado e se destacar perante as demais concorrentes.

1.2 Objetivos

O presente trabalho tem como objetivo geral propor uma metodologia de diagnóstico da qualidade (composta por questionários aos clientes e aos gestores da organização) que seja capaz de entender a relação dos serviços oferecidos por uma organização prestadora de serviços de forma quantitativa em comparação com a expectativa que o cliente tem do serviço com base nos 5 GAPS e na escala Servqual.

Como objetivos específicos desse trabalho, podem ser citados:

- Verificar se as percepções dos gestores sobre as expectativas dos clientes estão corretas;
- Propor ações que possam melhorar a qualidade do serviço percebido pelo cliente;

- Propor uma ordem de priorização em que essas ações de melhorias devem ser implementadas na organização;
- Realizar um levantamento do perfil dos clientes atendidos pela empresa.

1.3 Metodologia

A metodologia compreende fundamentação teórica, revisão bibliográfica, estudo de caso e proposição de uma ferramenta metodológica.

Segundo Miguel (2012), esta metodologia é considerada uma abordagem quantitativa, uma vez que o ato de mensurar variáveis de pesquisa é a característica mais marcante. Dentro desta abordagem, considera-se também a pesquisa de avaliação, na qual o pesquisador não manipula os níveis das variáveis de pesquisa, podendo ter ou não proximidade com o objeto de estudo. As variáveis de pesquisa são avaliadas pelo respondente do questionário, que é o instrumento de pesquisa. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é um estudo de caráter empírico que investiga um fenômeno atual no contexto da vida real, geralmente considerando que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto onde se insere não são claramente definidas.

Para alcançar os objetivos propostos pelo presente trabalho, as seguintes etapas são apresentadas conforme fluxograma da figura 1.1.

Primeiramente, foi elaborado um questionário que foi aplicado com os clientes em potencial, ou seja, as pessoas que moram no bairro onde se localiza a empresa em estudo e nos bairros vizinhos. Esse questionário foi elaborado com o intuito de descobrir quais são as cinco principais dimensões da qualidade, que os clientes avaliam quando entram em contato com cada momento da verdade na prestação do serviço da referida organização.

Após a elaboração deste questionário (Apêndice 1), foi feita a aplicação dele à população dos seguintes bairros: Vila Padre Inácio (bairro onde se localiza o mercado), Vila Kennedy, Bairro Kennedy, Maria Auxiliadora, Sol Poente e José Carlos de Oliveira.

Com os dados obtidos com a aplicação desse questionário, foram desenvolvidos mais três questionários.

O primeiro questionário (Apêndice 2) foi elaborado para ser aplicado aos clientes que fossem atendidos pelo mercado, imediatamente após o atendimento, para se descobrir quais eram as expectativas dele e qual a percepção que ele teve do desempenho da prestação do serviço do mercado.

O segundo e o terceiro questionários (Apêndices 3 e 4) foram elaborados para serem aplicados aos gestores do mercado, para que se pudesse conhecer qual a percepção que eles têm a respeito das expectativas dos clientes, como eles veem o desempenho do serviço que eles prestam no mercado e como eles acham que devem ser as especificações da qualidade do serviço que eles prestam.

Após a elaboração desses três questionários, eles foram aplicados. O primeiro aos clientes e os outros dois aos gestores.

Depois da aplicação dos três questionários, foram compilados os dados obtidos por eles, analisados e interpretados. Com os dados compilados, foi possível propor ações para melhorar a qualidade percebida pelos clientes.

Após a proposição das ações de melhorias, foi selecionada qual ação deveria ser implementada primeiro, utilizando para isso um Método Multicritério de Apoio a Decisão (MCDA). O método escolhido foi o SMARTER, devido a facilidade na obtenção dos pesos, por se tratar de uma micro empresa, também por ser um método de agregação aditiva, que pode analisar cada ação proposta em todos os objetivos que devem ser atendidos.

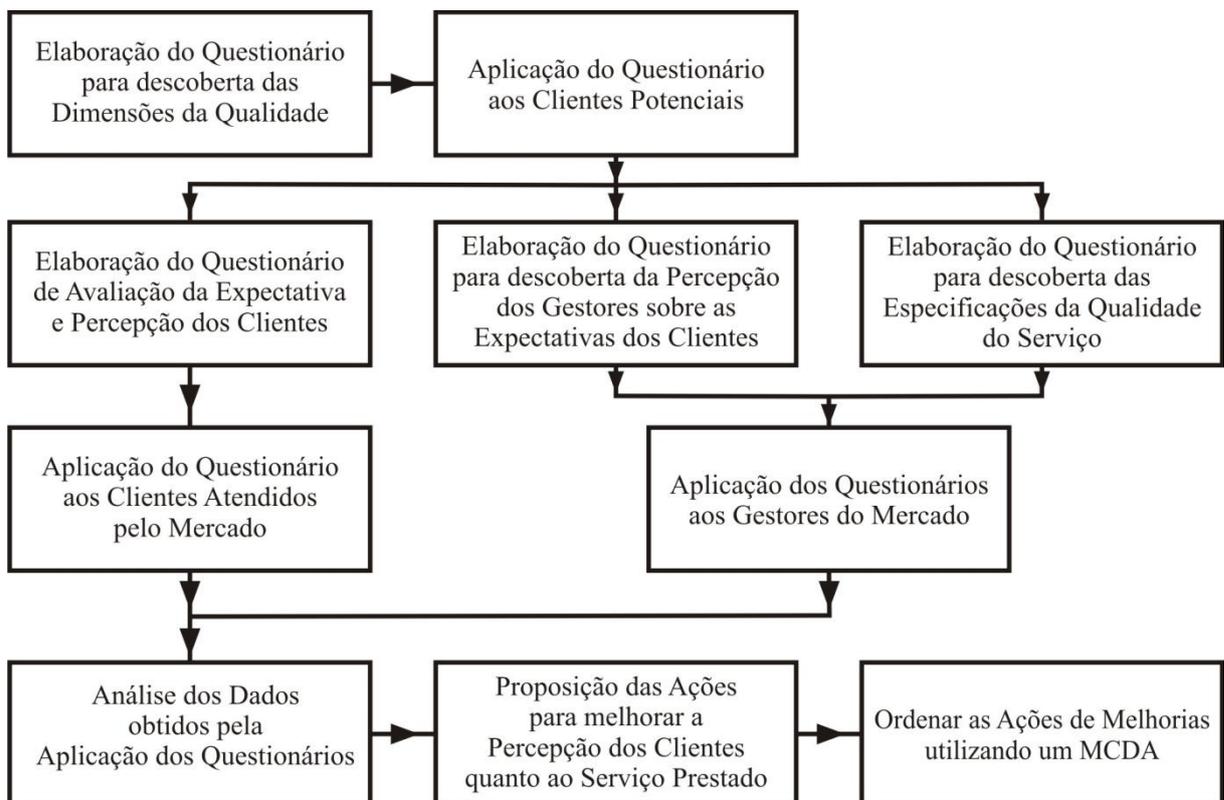


Figura 1.1 – Fluxograma da Metodologia do Trabalho

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão da Qualidade em Serviços

Para se falar sobre Gestão da Qualidade em Serviços, antes se deve saber o que é prestar um serviço de qualidade, e ainda antes disso é necessário se saber o que é um serviço.

Segundo Las Casas (2008), serviços são atos, ações, desempenho, pois essas três definições englobam todas as categorias de serviços, quer sejam agregados a um bem ou não. O enfoque de um serviço está em comercializar atos, ações, desempenho, que é a parte intangível que vem acompanhada ou não de um bem.

O resultado ou produto final de um serviço é um sentimento por parte do cliente. O cliente pode ficar satisfeito ou não, isso vai depender de suas expectativas. Por causa disso, a qualidade de um serviço vai variar de acordo com o cliente.

Segundo Albrecht (1992), qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Ou seja, um serviço com qualidade é aquele que consegue satisfazer a expectativa do cliente.

Mas é necessário se observar que a qualidade de um serviço é descoberta através de dois comportamentos de qualidade: o serviço propriamente dito e a forma como ele é percebido pelo cliente.

2.1.1 Qualidade Total em Serviços

Segundo Albrecht (1992), proporcionar qualidade total em serviços é “uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários.”. Ou seja, é prestar um serviço que tenha qualidade não apenas para os clientes externos, mas também para funcionários e administradores.

O motivo para se buscar isso é que qualquer pessoa próxima ao indivíduo que recebeu o serviço é um cliente em potencial. Logo, uma empresa deve procurar satisfazer as expectativas de todos que interagem com ela, e isso engloba também proprietários, funcionários, clientes e todas as demais entidades de um mercado.

2.1.2 Tipos de Serviços

Existem diferentes tipos de serviços que podem ser comercializados, há aqueles que são totalmente intangíveis, como um professor que comercializa seu conhecimento, ou um advogado; os dois comercializam apenas produtos intangíveis. Mas também há aqueles serviços que são consumidos juntos com bens, ou seja, englobam produtos tangíveis e intangíveis, um exemplo desse tipo de serviço é um restaurante, que comercializa o alimento (produto tangível) junto com os serviços de prestação de atendimento (produtos intangíveis).

Ao analisar o setor de prestação de serviços, percebe-se que o objeto de comercialização deste setor é uma combinação entre produtos tangíveis e intangíveis, o que vai mudar entre a prestação de um serviço e outro é a proporcionalidade dessa combinação.

2.1.3 Características dos Serviços

Segundo Las Casas (2008), os serviços possuem as seguintes características: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e simultaneidade.

Ser intangível significa que o serviço é abstrato, ou seja, não pode ser tocado. O grau de intangibilidade de um serviço deve ser levado em consideração para diferenciar os tipos de serviços como já foi falado anteriormente.

A inseparabilidade dos serviços se refere ao fato de que não se pode estocar um serviço, os serviços são prestados (produzidos) quando o vendedor e o comprador estão frente a frente, não se pode separar a produção de serviço de sua venda.

A heterogeneidade se refere ao fato de que não é possível manter a qualidade de um serviço, visto que ele é produzido, prestado por um ser humano, que é passível de falhas e tem uma natureza inconstante, logo cada serviço prestado é diferente de outro, mesmo que tenha sido prestado pela mesma pessoa e tenha tido o mesmo cliente. A simultaneidade dos serviços mostra que a produção e o consumo ocorrem ao mesmo tempo, por isso se torna necessário considerar o momento de contato com o cliente como fator principal da prestação do serviço.

2.1.4 Momentos da Verdade

Os momentos de contatos com o cliente citados na simultaneidade dos serviços também são chamados de momentos da verdade. São os momentos em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e adquirem alguma impressão a respeito da qualidade do serviço prestado, que pode ser negativa ou positiva.

No momento que o cliente entra em contato com a organização e consome o serviço prestado ele terá uma impressão, que é o resultado de todo o esforço mercadológico realizado pela organização antecipadamente. Qualquer contato que o cliente tiver com a organização, que lhe causar uma impressão, é considerado um momento da verdade, inclusive contatos que antecedam uma relação direta entre cliente e organização ou prestador de serviços. Devido a isso, é importante se estudar quais fatores podem influenciar na formação da expectativa do cliente.

2.1.5 Fatores que formam a Expectativa do Cliente

Alguns fatores influenciam na formação da expectativa que o cliente tem do serviço que será prestado, esses fatores são: comunicação boca-a-boca, necessidades pessoais, experiências anteriores e a comunicação externa.

Sempre que uma pessoa gosta muito de um serviço que recebeu, é normal que essa pessoa tenha o desejo de compartilhar com os amigos e os conhecidos o quão bom foi essa experiência, da mesma forma que se essa pessoa tiver recebido um serviço ruim, ela também vai querer falar mal da organização que prestou o serviço. Esse tipo de comunicação é chamado de comunicação boca-a-boca e é um dos principais fatores que influenciam na formação da expectativa do cliente.

Outro fator que influencia na formação da expectativa do cliente são as necessidades pessoais do cliente. Quando um cliente procura um prestador de serviços, ele espera que suas necessidades sejam supridas após receber o serviço.

As experiências que o cliente já teve anteriormente com a contratação de serviços similares ou com o mesmo fornecedor também influenciam na formação da expectativa dele. Caso o cliente tenha sido atendido muito bem em um estabelecimento, ele usará esse grau de atendimento que recebeu para comparar com serviços recebidos por outros estabelecimentos similares e também quem for novamente ao estabelecimento em que foi bem atendido.

A comunicação externa também é mais um fator que influencia na expectativa do cliente, ela pode ser composta de vários tipos de comunicação que pode vir da própria organização, como também de outros órgãos de divulgação, como rádio ou televisão. A comunicação externa geralmente está sob o controle do prestador do serviço e é utilizada por ele para adequar a expectativa do cliente às capacidades do prestador do serviço.

2.1.6 Percepção de um Serviço

Os clientes percebem os serviços de forma diferente, de acordo com suas características individuais. Logo, a qualidade de um serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa, mas os principais aspectos físicos que constituem a percepção do cliente são os princípios da similiaridade, da proximidade e da continuidade.

2.1.6.1 Princípio da similiaridade

No princípio da similiaridade, as coisas similares tendem a ser vistas como indivíduos que fazem parte de um mesmo conjunto. Por exemplo, se um dentista atende vários clientes de forma ruim, muitas pessoas podem começar a pensar que todos os dentistas atendem mal, devido a generalização de sua experiência.

Quando algum setor de prestação de serviços fica com a imagem prejudicada devido a maus profissionais, fica mais difícil para os bons prestadores de serviços obterem credibilidade em curto prazo. Devido a isso, existem órgãos de fiscalização em vários setores de atividades.

2.1.6.2 Princípio da proximidade

De acordo com o princípio da proximidade, as coisas próximas tendem a ser vistas como parte de um conjunto. Ou seja, se uma determinada organização prestar algum serviço ruim, pode gerar a impressão no mercado consumidor de que todos os outros serviços oferecidos por essa organização também são ruins.

2.1.6.3 Princípio da continuidade

É um princípio muito usado em comerciais, quando o comercial na TV diz uma parte de algum slogan e, automaticamente, quem está vendo o comercial já associa mentalmente a continuação desse slogan.

2.2 Ferramentas de Avaliação da Qualidade em Serviços

Quando se fala em avaliar a qualidade de um serviço, é necessário se perguntar em relação a que se quer avaliar o serviço. Se é em relação à confiança do serviço, ou em relação

ao esforço para atender às necessidades do cliente, ou em relação à habilidade do prestador em realizar o serviço, ou ao que o cliente considera como importante.

Como os clientes são diferentes uns dos outros, tem-se que levar isso em consideração para avaliar a qualidade de um serviço. Cada cliente possui necessidades e desejos diferentes, e só é possível atendê-los de forma adequada naquilo que desejam, se houver um entendimento de quais são as características que o cliente considera importante em um determinado serviço para atender à sua expectativa.

Um serviço é avaliado de acordo com suas características ou dimensões. Podem ser consideradas como dimensões importantes as necessidades do cliente, são essas dimensões que os clientes usam para avaliar se um serviço é de qualidade ou não para ele. Essas dimensões são chamadas de Dimensões da Qualidade, segundo Zeithaml (1990).

Através das dimensões da qualidade, que serão apresentadas posteriormente, se pode organizar uma lista de aspectos de desempenho do serviço e focar os esforços em melhorar nessas características que são importantes para os clientes.

2.2.1 O instrumento SERVQUAL e o modelo dos 5 GAPS

Parasuraman *et al.* (1985) fizeram a proposta de uma medição da qualidade do serviço prestado, baseado no modelo de satisfação de Oliver (1980), afirmando que a satisfação do cliente é uma função da diferença entre a expectativa que ele tinha do serviço e a percepção que ele teve do desempenho do serviço.

A percepção do cliente em relação à qualidade do serviço se forma em vários momentos de contato do cliente com o prestador do serviço. Em cada momento desse, haverá por parte do cliente uma comparação entre a sua expectativa e a percepção que ele teve do serviço prestado. Através dessa comparação, o cliente vai gerar sua percepção do desempenho do serviço.

O modelo dos 5 GAPS avalia justamente essa comparação feita pelo cliente entre a sua expectativa do serviço e a percepção que ele teve do serviço prestado. Essa avaliação é feita através de 5 GAPS, cada GAP avalia alguma eventual falha ou lacuna que possa existir durante a prestação do serviço em cada dimensão da qualidade, e está representada na figura 2.1.

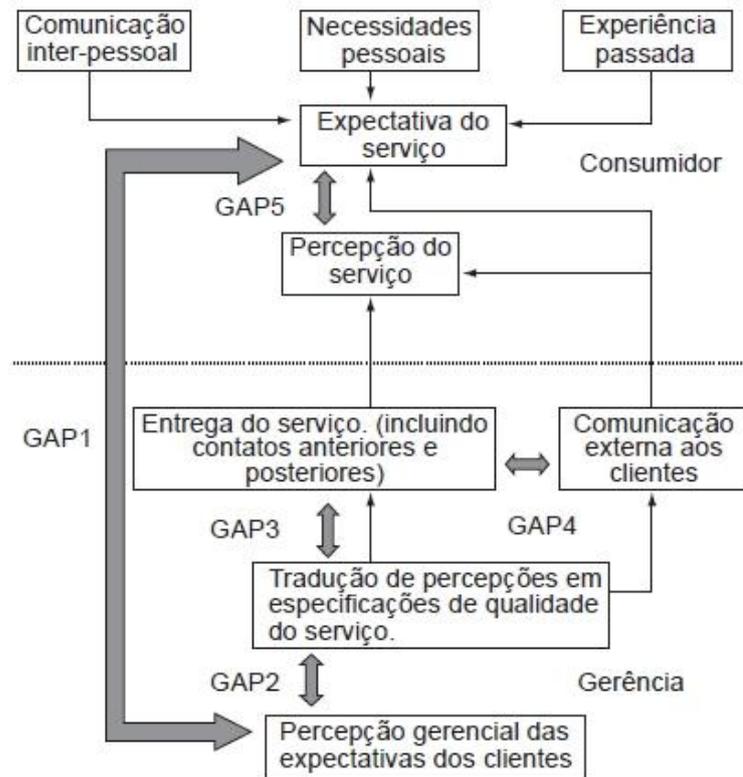


Figura 2.1: Modelo dos 5 GAPs
(Parasuraman et al., 1985)

O GAP 1 avalia a falha existente na comparação entre a expectativa dos clientes sobre o serviço e a percepção dos gestores sobre as expectativas dos clientes. O GAP 2 avalia a falha na comparação entre as especificações da qualidade do serviço, ou seja como os gestores acham que o serviço deve ser prestado, e as percepções dos gestores quanto as expectativas dos cliente, ou seja, quais necessidades do cliente os gestores pensam ser importantes para o cliente. O GAP 3 avalia a falha na comparação entre o serviço prestado e as especificações de qualidade dos serviços. O GAP 4 avalia a falha na comparação entre o serviço prestado e as comunicações externas feitas com o cliente, ou seja, as propagandas. O GAP 5 avalia a falha existente na comparação entre o serviço percebido e a expectativa que o cliente tinha do serviço, essa falha acontece em decorrência das outras falhas citadas anteriormente. Como já foi citado anteriormente, a expectativa do cliente é gerada a partir da comunicação boca-a-boca (ou interpessoal), das necessidades pessoais, das experiências passadas e das comunicações externas.

Outra conclusão, proveniente da pesquisa de Parasuraman *et al.* (1985), constatou que os clientes utilizam os mesmos critérios para avaliar a qualidade de um serviço. Estes critérios foram generalizados em 10 categorias denominadas de dimensões da qualidade. Tomando

como base essas 10 dimensões da qualidade, Parasuraman *et al.* (1988) desenvolveram um questionário chamado de escala SERVQUAL, utilizando as diversas ocorrências de satisfação por meio do modelo dos 5 gaps. Este questionário, que é conhecido como instrumento SERVQUAL, está representado na tabela 2.1.

Tabela 2.1: O instrumento SERVQUAL
(Parasuraman *et al.*, 1988)

Item	Expectativa (E)	Desempenho (D)
1	Aspectos	Eles deveriam ter equipamentos modernos.
2	Tangíveis	XYZ têm equipamentos modernos.
		As instalações físicas deveriam ser visualmente atrativas.
		As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas.
3		Os seus empregados deveriam estar bem vestidos e asseados.
		Os empregados de XYZ são bem vestidos e asseados.
4		As aparências das instalações das empresas deveriam estar conservadas de acordo com o serviço oferecido.
		A aparência das instalações físicas XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.
5	Confiabilidade	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo, deveriam fazê-lo.
		Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.
6		Quando os clientes têm algum problema com estas empresas elas, deveriam ser solidárias e deixá-los seguros.
		Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.
7		Estas empresas deveriam ser de confiança.
		XYZ é de confiança.
8		Eles deveriam fornecer o serviço no tempo prometido.
		XYZ fornece o serviço no tempo prometido.
9		Eles deveriam manter seus registros de forma correta.
		XYZ mantém seus registros de forma correta.
10	Presteza	Não seria de se esperar que eles informassem os clientes exatamente quando os serviços fossem executados.
		XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados.
11		Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados das empresas.
		Você não recebe serviço imediato dos empregados da XYZ.
12		Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.
		Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.
13		É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.
		Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.
14	Segurança	Clientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.
		Você pode acreditar nos empregados da XYZ.
15		Clientes deveriam ser capazes de sentirem-se seguros na negociação com os empregados da empresa.
		Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ.
16		Seus empregados deveriam ser educados.
		Empregados da XYZ são educados.
17		Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.
		Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.
18	Empatia	Não seria de se esperar que as empresas dessem atenção individual aos clientes.
		XYZ não dão atenção individual a você.
19		Não se pode esperar que os empregados dêem atenção personalizada aos clientes.
		Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal.
20		É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.
		Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades.
21		É absurdo esperar que estas empresas tenham os melhores interesses de seus clientes como objetivo.
		XYZ não têm os seus melhores interesses como objetivo.
22		Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.
		XYZ não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.
(1)	(2)	(3)
(4)	(5)	(6)
(7)		
Discordo Fortemente		Concordo Fortemente

Depois da elaboração deste questionário, foi feito um refinamento deste instrumento por Parasuraman *et al.* e chegou-se a um resultado de cinco dimensões da qualidade, compostas por um total de 22 itens. Essas cinco dimensões da qualidade resultantes desse

refinamento foram: confiabilidade, presteza, garantia, empatia e aspectos tangíveis. Os 22 itens da tabela 2.1 são distribuídos por essas cinco dimensões da qualidade e são descritos por meio de afirmações e negações, que representam características específicas para cada dimensão.

2.3 Métodos de Decisão Multicritério

2.3.1 O Problema de Decisão Multicritério

Segundo Almeida (2010), um problema de decisão multicritério consiste numa situação, onde há pelo menos duas alternativas de ação para se escolher e esta escolha é conduzida pelo desejo de se atender a múltiplos objetivos, muitas vezes conflitantes entre si. Estes objetivos, que devem ser atendidos pela ação que será tomada, estão associados às variáveis que representam cada um deles e permitem que seja realizada a avaliação de cada alternativa de ação que pode ser tomada, estas variáveis geralmente são chamadas de critérios ou atributos.

Para que um problema de decisão multicritério possa ser representado e estudado são utilizados modelos de decisão e, geralmente, a construção desse modelo de decisão utiliza um método Multicritério de Apoio a Decisão (MCDA).

2.3.2 Atores no Processo Decisório

Ainda de acordo com Almeida (2010), vários atores podem estar envolvidos no processo decisório. Na literatura, temos diversas classificações para os diversos atores que participam do processo decisório, dentre essas classificações se destacam:

- Decisor;
- Analista;
- Cliente;
- Especialista.

O decisor pode ser apenas um ou um grupo de decisores, mas independente de quantos sejam, o decisor é o responsável por tomar a decisão que estiver em questão. Quando se trata de apenas um decisor, ele vai se utilizar de métodos de apoio a decisão, e quando se trata de um grupo de decisores se tem métodos de decisão em grupo e negociação. No trabalho em questão, tem-se apenas um decisor.

O analista de decisão é o responsável por fornecer suporte metodológico ao processo decisório. Muitas vezes, o analista atua como um facilitador entre os atores do processo decisório, trabalhando na ajuda do entendimento do problema.

O cliente é o intermediário entre o decisor e o analista e, geralmente, exerce o papel de assessor do decisor.

O especialista não é muito citado na literatura de MCDA, mas é muito citado na literatura de teoria da decisão. Ele é um profissional que conhece como funciona os mecanismos das variáveis que influenciam no processo decisório. Pode-se ter mais de um especialista atuando ao mesmo tempo, cada um com conhecimento em variáveis diferentes, ou, até mesmo, mais de um especialista para uma mesma variável.

Ainda podem existir outros atores que influenciam a decisão de alguma forma, na literatura eles são, geralmente, chamados de *stakeholders*. Eles podem exercer influência de diversas maneiras, através de algum tipo de pressão, ou sendo afetados pela tomada da decisão.

2.3.3 Classificação dos Métodos MCDA

Existem diversos métodos que já foram desenvolvidos para apoio a decisão em problemas com múltiplos objetivos. Almeida (2010) utiliza a classificação abaixo para os métodos MCDA:

- Métodos de critério único de síntese; que são aqueles que agregam todos os critérios em um único critério que sintetiza todos;
- Métodos de Sobreclassificação;
- Métodos Interativos.

No trabalho em questão será utilizado um método MCDA de critério único de síntese, que será mais detalhado posteriormente.

2.3.4 Elementos Básicos em Métodos MCDA

2.3.4.1 Conjunto de Alternativas

O conjunto de alternativas pode ser representado da seguinte forma: $A = \{a_1, a_2, a_3, \dots, a_n\}$, onde o número de alternativas é igual a n . Em problemas de decisão o conjunto A pode ser estável ou evolutivo. Quando é estável, o conjunto de alternativas é definido desde o início do problema e não é modificado ao longo do processo decisório.

2.3.4.2 Problemáticas

Cada problema de decisão possui uma problemática diferente a ser analisada. Roy (1996) mostra que um determinado problema de decisão pode ser identificado entre quatro tipos de problemática, que são detalhadas abaixo:

- Problemática $P.\alpha$ é a Problemática de Escolha, ela tem como objetivo decidir pela escolha de um subconjunto de alternativas;
- Problemática $P.\beta$ é a Problemática de Classificação, ela tem como objetivo alocar cada alternativa de ação a uma classe;
- Problemática $P.\gamma$ é a Problemática de Ordenação, ela tem como objetivo ordenar as alternativas de ação;
- Problemática $P.\delta$ é a Problemática de Descrição, ela tem como objetivo dar apoio a decisão através da descrição das alternativas de ação e das consequências decorrentes da escolha de cada alternativa.

Além dessas problemáticas, também pode ser citada a problemática de portfólio, ela tem como objetivo escolher dentre o conjunto de alternativas, um subconjunto de alternativas que atenda aos objetivos, sob determinadas restrições.

2.3.4.3 Situações de Preferência Básica

Segundo Almeida (2010), através da modelagem das preferências do decisor é possível analisar um problema de decisão, logo as situações de preferência básica são muito importantes para escolher o método MCDA adequado. As Relações Binárias são utilizadas para estabelecer uma relação R entre pares ordenados de alternativas. A representação que é utilizada para a relação binária entre as alternativas a e b é aRb ou $R(a,b)$, e quando essa relação não se aplica se representa como: aR^nb ou $\text{não}(aRb)$.

Várias propriedades são definidas através das relações binárias, para as alternativas a , b e c pertencentes a um conjunto de alternativas A :

- Reflexiva, se aRa
- Irreflexiva, se aR^na
- Simétrica, se $aRb \Rightarrow bRa$

- Assimétrica, se $aRb \Rightarrow bR^na$
- Anti-simétrica, se aRb e $bRa \Rightarrow a=b$
- Completa, quando aRb ou bRa
- Transitiva, se aRb e $bRc \Rightarrow aRc$
- Relação de Ferrers, se aRb e $cRd \Rightarrow aRd$ ou cRb

Ao fazer a modelagem de preferências, as relações binárias são, geralmente, denominadas de Relações de Preferências. As relações de preferências que são de interesse para esse trabalho são:

- Indiferença (I);
- Preferência Estrita (P);
- Preferência Fraca (Q);
- Incomparabilidade (J);
- Não Preferência (\sim);
- Preferência J (Presunção de Preferência);
- Sobreclassificação (S).

2.3.4.4 Tipos de Escalas

No momento de escolher o método MCDA, o tipo de escala pode influenciar, ou até mesmo vice-versa. Existem vários tipos de escalas, inicialmente é necessário se observar dois tipos de escalas: numérica e verbal.

Dentre as escalas numéricas, observa-se as seguintes escalas:

- Escala de razão: Essa é a escala que possui o maior número de informações. O tempo é um exemplo típico deste tipo de escala, 6 anos significa o triplo de 2 anos, a relação que existe entre 6 e 2 é o que dá o nome a escala;
- Escala intervalar: nessa escala o valor dos número está no intervalo entre dois valores dessa escala. Neste tipo de escala 10° não significa o dobro de 20° , pois temperatura não está numa escala de razão;

- Escala de diferenças: essa escala tem a característica de efetuar uma translação. Essa translação muda a origem da escala, mas mantém a unidade;
- Escala ordinal: essa é a escala que possui o menor número de informações. Nesta escala, o número representa apenas a ordem entre as alternativas avaliadas.

Uma escala verbal que possua informações quantitativas é de muito uso nos métodos MCDA. Em muitas vezes, essa escala pode ser transformada em números e passar a ser uma escala ordinal ou até mesmo de razão.

Uma escala verbal que é muito utilizada é a escala Likert (1932), que consiste em avaliar uma alternativa em cinco níveis do pior para o melhor, pois é bem compatível com a capacidade humana de fazer distinção entre diferentes níveis de avaliação.

2.3.4.5 Procedimentos de Normalização

Os procedimentos de normalização são necessários para os métodos de agregação multicritério, eles transformam os valores da escala de avaliação para valores, geralmente, entre 0 e 1. O elemento de maior preferência recebe o valor 1 e o de menor preferência recebe o valor 0, enquanto que os demais recebem valores entre 0 e 1 de acordo com procedimento de normalização que for utilizado.

A seguir são apresentados três procedimentos, em todos esses procedimentos a função valor $v_j(a_i)$ fornece a avaliação da alternativa i no critério j e é maior que 0. Nas escalas em que se deseja minimizar a função valor, ela deve ser transformada da seguinte forma: $v'_j(a_i) = 1/v_j(a_i)$.

- Procedimento 1: $v'_j(a_i) = v_j(a_i)/[\text{Max } v_j(a_i)]$
Nesse procedimento a função valor de cada alternativa em cada atributo é dividida pela maior função valor.
- Procedimento 2: $v'_j(a_i) = [v_j(a_i) - \text{Min } v_j(a_i)]/[\text{Max } v_j(a_i) - \text{Min } v_j(a_i)]$
Esse procedimento expressa cada função valor de acordo com a sua diferença para a menor função valor.
- Procedimento 3: $v'_j(a_i) = v_j(a_i)/[\sum_i v_j(a_i)]$
Nesse procedimento a função valor é expressa em função do somatório de todas as funções valor.

2.3.4.6 Relação de Dominância

A relação de dominância ocorre quando uma determinada alternativa possui função valor maior ou igual em todos os critérios com relação a outra alternativa, contanto que possua a função valor maior em pelo menos um critério. Quando isso acontece, a alternativa dominada deve ser eliminada do problema.

2.3.4.7 Família de Critérios

Um critério é definido como uma função sobre um conjunto de alternativas que expressa as preferências de um decisor de acordo com os objetivos que ele pretende alcançar. Quando se está em um problema multicritério, tem-se uma família de critérios, essa família deve ser capaz de representar todos os objetivos do problema sem que haja redundâncias.

2.3.4.8 Métodos Compensatórios e não-Compensatórios

Nos métodos compensatórios, um desempenho ruim de uma alternativa em determinado critério pode ser compensado por um desempenho bom em outro critério. Já nos métodos não-compensatórios isso não acontece, não existem *trade-offs* entre os critérios.

O jogo de vôlei é um caso em que não existe compensação. A definição do vencedor da partida é dada pelo número de sets vencidos e não pelo número de pontos marcados no total. Mesmo que um time tem marcado mais pontos no que outra na soma de todos os pontos marcados em cada set, ainda assim essa equipe pode ter perdido a partida caso não tenha vencido mais sets do que a outra.

2.3.5 Método SMARTER

O SMARTER (Simple Multi-Attribute Rating Technique using Exploiting Rankings) é um método compensatório e de agregação aditiva variante do SMARTS (Simple Multi-Attribute Rating Technique using Swings), foi proposto por Edwards & Barron (1994) para obtenção da utilidade multiatributo.

O SMARTS foi proposto para compensar um erro intelectual do SMART (Simple Multi-Attribute Rating Technique) a partir de um procedimento chamado de “swing weights” para a obtenção dos pesos de cada critério, já o SMARTER não possui o “swing weights”, são utilizados valores pré-determinados para a obtenção dos pesos denominados ROC weights (Rank Order Centroid weights), simplificando a obtenção das utilidades multiatributo.

2.3.5.1 Etapas de Aplicação do Método

O método SMARTER é realizado seguindo as seguintes etapas:

- Etapa 1 – Propósitos e Decisores

Nesta etapa são identificados os decisores e os propósitos do problema que será analisado.

- Etapa 2 – Obtenção da Estrutura dos Atributos

Depois de estabelecer os objetivos do problema, deve-se estabelecer os critérios ou atributos que irão representar esses objetivos. É necessário procurar refinar a lista de critérios para não se ter um número muito elevado ou critérios com pouca relevância para o processo.

- Etapa 3 – Estabelecimento das Alternativas

A geração de alternativas é a etapa que requer mais criatividade durante processo decisório. No presente trabalho, as alternativas serão geradas com o auxílio da ferramenta da qualidade que será implementada.

- Etapa 4 – Construção da Matriz de Consequências

Essa etapa consiste na obtenção de uma matriz com as consequências de cada alternativa para cada critério. Essas consequências serão apresentadas de acordo com a escala que será utilizada em cada critério.

- Etapa 5 – Eliminação das Alternativas Dominadas

Essa etapa consiste na eliminação das alternativas dominadas, conforme explicado anteriormente.

- Etapa 6 – Construção da Matriz de Avaliação

Nesta etapa será construída a matriz de avaliação intra-critério com a obtenção das funções valor de todos os critérios. Nesta etapa também será realizada a normalização da escala de avaliação, para que todas as funções valor adquiram valores entre 0 e 1.

- Etapa 7 – Ordenação dos Critérios

A ordenação dos critérios é realizada através de entrevista com o decisor para que os critérios sejam ordenados de acordo com as preferências dele.

- Etapa 8 – Obtenção dos Pesos

A partir da ordenação dos critérios serão obtidos os pesos, ou seja, constantes de escala. Será utilizado o procedimento ROC, que consiste na aplicação das equações a seguir, com n critérios:

$$w_1 = (1 + \frac{1}{2} + \frac{1}{3} + \dots + \frac{1}{n}) / n \quad (2.1)$$

$$w_2 = (0 + \frac{1}{2} + \frac{1}{3} + \dots + \frac{1}{n}) / n \quad (2.2)$$

$$w_3 = (0 + 0 + \frac{1}{3} + \dots + \frac{1}{n}) / n \quad (2.3)$$

$$w_n = (0 + 0 + 0 + \dots + \frac{1}{n}) / n \quad (2.4)$$

Dessa forma: $w_1 \geq w_2 \geq \dots w_i \geq \dots \geq w_n$. Os pesos obtidos são identificados como ROC weights, eles conduzem a identificação da melhor opção entre 75 a 87% das vezes. Mesmo quando os ROC weights não conduzem a melhor opção, eles conduzem a uma opção que não é muito ruim.

- Etapa 9 – Efetuar a Agregação Aditiva e Escolher

Após definidos os pesos, devem ser calculadas as utilidades multiatributo, através da equação abaixo, onde u_k é a função valor da alternativa no critério k:

$$U(a) = \sum_k w_k u_k(a) \quad (2.5)$$

3 DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO

3.1 Caracterização da Empresa

A empresa escolhida para a aplicação da Ferramenta da Qualidade foi um mercado que fica localizado na cidade de Caruaru-PE no bairro Vila Padre Inácio. Este mercado atende à população das proximidades do bairro onde fica localizado, que é de cerca de quinze mil habitantes de acordo com o censo de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Os principais bairros atendidos pelo mercado são: Vila Padre Inácio, Vila Kennedy, Bairro Kennedy, Maria Auxiliadora, Sol Poente e José Carlos de Oliveira.

O mercado possui quatro funcionários contratados, além dos dois donos que também trabalham diariamente prestando os serviços oferecidos pelo mercado. Dois funcionários trabalham no balcão de frios do mercado, enquanto que os outros dois se dividem entre receber e organizar a mercadoria que será vendida nas prateleiras e estoque. Os dois donos se dividem em ficar no caixa e sair para comprar alguma mercadoria ou pagar alguma conta no banco.

A prestação dos serviços do mercado possui quatro momentos da verdade, que estão listados abaixo:

- Procurar e escolher os produtos que deseja ou necessita nas prateleiras do mercado;
- Ser atendido no balcão de frios enquanto escolhe os produtos que deseja ou necessita desse local;
- Ser atendido ao pagar pelos produtos escolhidos no caixa;
- Ter os produtos comprados entregues em casa.

Um mapa que mostra todo esse processo de prestação de serviços (Anexo 5) foi elaborado para facilitar a compreensão por parte do leitor de como é feita a prestação de serviços na empresa.

3.2 Metodologia Proposta

3.2.1 Elaboração

O framework metodológico foi inspirado no modelo dos 5 gaps, assim como o instrumento SERVQUAL, e tem o intuito de descobrir as falhas dos gestores quanto a

entender e prestar seus serviços de acordo com as expectativas do cliente, propor melhorias e ordená-las, conforme a figura 3.1.

Para isso, primeiro foi necessário descobrir quais são as dimensões da qualidade que os clientes potenciais da organização levam em consideração quando estão utilizando de serviços prestados por mercados, assim como o que foi estudado nesse trabalho, em cada momento da verdade.

Como pode ser visto no fluxograma de aplicação da ferramenta, o primeiro passo foi a elaboração de um questionário que foi aplicado a pessoas residentes dos bairros que são atendidos pela organização. Foram escolhidas as pessoas residentes desses bairros, pois são essas pessoas que a organização busca atrair para receberem os serviços prestados.

Foram entrevistadas 93 pessoas, que responderam às perguntas do questionário que está no anexo 1 deste trabalho. O questionário foi elaborado de uma forma que os entrevistados pudessem compreender o tipo de respostas que se estava esperando deles.

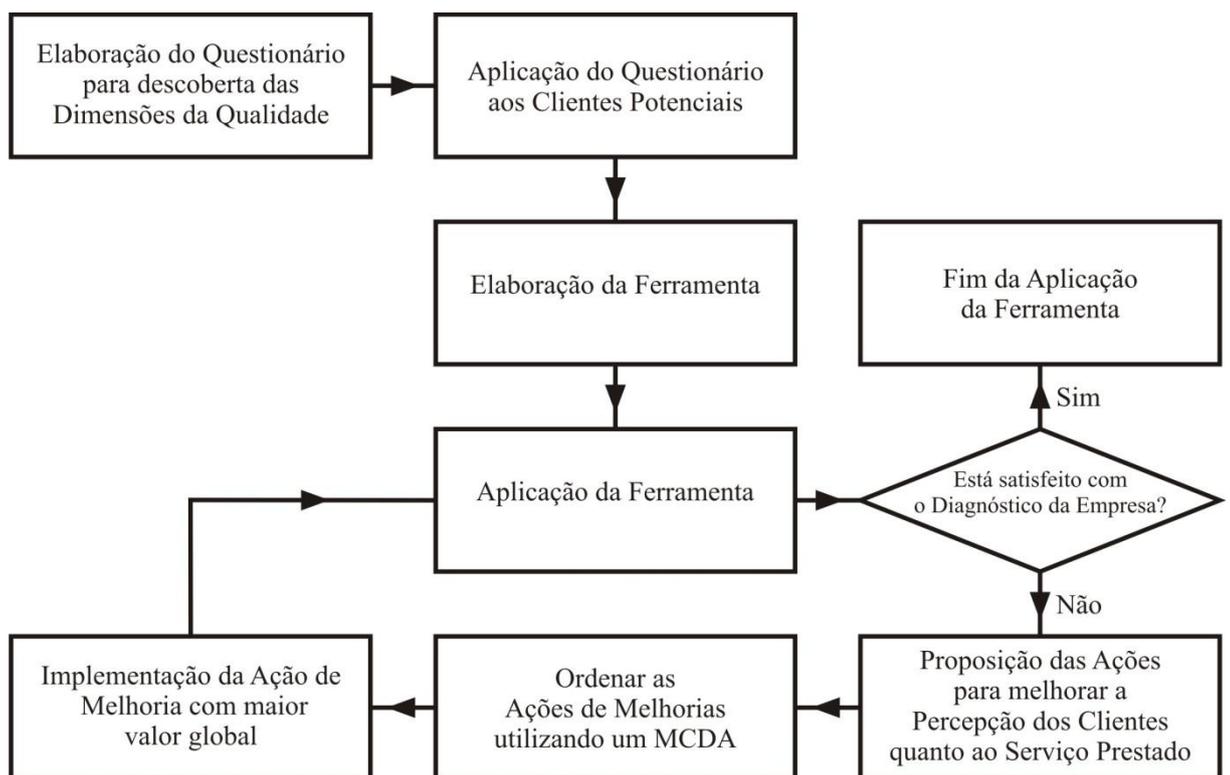


Figura 3.1: Fluxograma de Aplicação da Ferramenta

Após a aplicação desse questionário, as dimensões da qualidade mais citadas pelos entrevistados estão na tabela 3.1:

Tabela 3.1: Dimensões da Qualidade dos Momentos da Verdade

Momento da Verdade 1:		Momento da Verdade 2:		Momento da Verdade 3:	
Escolha dos produtos nas prateleiras		Escolha dos produtos no balcão de frios		Pagamento dos produtos escolhidos no caixa	
Dimensão da Qualidade	Quantidade de Citações	Dimensão da Qualidade	Quantidade de Citações	Dimensão da Qualidade	Quantidade de Citações
Preço baixo	85	Higiene e conservação dos produtos	90	Bom atendimento	91
Higiene	82	Qualidade dos produtos	85	Atendimento rápido	87
Organização do mercado	79	Disponibilidade dos produtos que deseja	77	Emissão de nota fiscal	36
Disponibilidade dos produtos que deseja	78	Bom atendimento	73	Embalagem dos produtos	24
Qualidade dos produtos	59	Embalagem dos produtos	70	Diversas formas de pagamento	13
Estrutura do mercado	37	Preço Baixo	66		
Informações detalhadas sobre o produto	12	Atendimento rápido	47		
Outros	25	Outros	37		

Como no questionário que seria elaborado para ser aplicado aos clientes do mercado, eles teriam que dizer quais as dimensões da qualidade que consideram mais importantes, para assim se ter o conhecimento de quais são suas expectativas, então foram escolhidas as cinco dimensões da qualidade mais citadas em cada momento da verdade para estar nesse questionário, pois com cinco opções seria mais fácil das pessoas entrevistadas escolherem quais consideram mais importantes.

Como observado na tabela 3.1, serão incluídos na aplicação da ferramenta apenas os três primeiro momentos da verdade, já que o 4º momento da verdade, que é a entrega dos produtos comprados em casa, não é um serviço muito utilizado pelos clientes da empresa em estudo.

Para o primeiro momento da verdade, que é quando o cliente vai até às prateleiras do mercado para escolher os produtos que deseja comprar, foram selecionadas as seguintes dimensões da qualidade:

- Preço dos produtos disponíveis em comparação com outros mercados;
- Higiene e conservação dos produtos;

- Organização dos produtos nas prateleiras e por todo o mercado;
- Disponibilidade dos produtos que o cliente deseja no mercado;
- Qualidade dos produtos disponíveis, que engloba a marca, prazos de validade e conservação do produto.

Para o segundo momento da verdade, que é quando o cliente vai até o balcão de frios para ser atendido pelos funcionários do mercado e escolher os produtos que deseja comprar dessa seção, foram selecionadas as seguintes dimensões da qualidade:

- Higiene e conservação dos produtos no balcão;
- Qualidade dos produtos disponíveis;
- Disponibilidade dos produtos que deseja;
- Bom atendimento por parte dos funcionários;
- Embalagem dos produtos.

E para o terceiro momento da verdade, que é quando o cliente vai ao caixa para pagar pelos produtos que adquiriu, foram selecionadas as seguintes dimensões da qualidade:

- Bom atendimento por parte do caixa;
- Atendimento rápido;
- Emissão de nota fiscal;
- Embalagem dos produtos;
- Diversas formas de pagamento disponíveis.

Após serem selecionadas as dimensões da qualidade para avaliar cada momento da verdade, foram elaborados mais três questionários. O primeiro (Apêndice 2) para ser aplicado aos clientes que fossem atendidos pelo mercado, e os outros dois (Apêndices 3 e 4) para serem aplicados com os gestores do mercado.

O questionário do apêndice 2, que foi aplicado aos clientes, foi elaborado para se descobrir qual a importância que os clientes dão a cada dimensão da qualidade e qual a percepção que eles têm do desempenho do mercado em cada dimensão.

O questionário do apêndice 3, que foi aplicado aos gestores, foi elaborado para se descobrir qual é a percepção que os gestores têm das expectativas dos clientes e qual é o

desempenho que eles acreditam que o mercado tem desempenhado em cada dimensão da qualidade.

E o questionário do apêndice 4, que também foi aplicado aos gestores, foi elaborado para se descobrir quais são as especificações da qualidade de cada dimensão e como essas especificações têm sido colocadas em prática na prestação dos serviços.

3.2.2 Aplicação da Ferramenta

A ferramenta da qualidade desenvolvida no presente trabalho é justamente a elaboração e aplicação desses três questionários. Os questionários foram aplicados durante uma semana do mês de janeiro de 2015. O questionário dirigido aos clientes foi aplicado assim que os clientes eram atendidos no caixa, quando eles saíam do caixa era feita uma pergunta para saber se eles aceitavam participar da entrevista. Ao total, foram entrevistados cem clientes durante a semana de entrevistas.

Os questionários dirigidos aos gestores foram aplicados antes do questionário aos clientes em apenas um dia.

3.3 Diagnóstico da Empresa

O diagnóstico da empresa foi feito logo depois da aplicação dos questionários e tem como intuito mostrar a situação da empresa de acordo com a percepção dos clientes. Ao mostrar os resultados obtidos, serão seguidos a ordem dos 5 gaps, informando quais as falhas encontradas na empresa de acordo com a definição de cada gap.

Mas, antes de se obter o diagnóstico da empresa foi obtido um perfil dos clientes que consomem os serviços da empresa, que pode ser visto na tabela 3.2.

Tabela 3.2: Perfil dos clientes

Faixa Etária		Grau de Escolaridade		Bairro onde mora	
-18	28%	Analfabeto	1%	Vila Pe. Inácio	47%
18-25	25%	Primário	3%	Vila Kennedy	40%
26-35	15%	Fundamental	25%	Bairro Kennedy	7%
36-49	30%	Médio	51%	Maria Auxiliadora	1%
50-65	2%	Superior	20%	Sol Poente	1%
65+	0%			José Carlos de Oliveira	1%
				Outros	3%

Como visto no anexo 2, o questionário aplicado aos clientes também perguntava a respeito da faixa etária, grau de escolaridade e bairro onde mora de cada cliente participante

da pesquisa. Essa parte do questionário é importante, pois dá à empresa a oportunidade de conhecer o perfil dos seus clientes. Na tabela 3.2 pode ser visto que a grande maioria dos clientes do mercado são dos bairros da Vila Padre Inácio e Vila Kennedy, os mais próximos da empresa, logo as ações da empresa podem ser voltadas para atender melhor a essas pessoas.

O diagnóstico da empresa começa com a análise das falhas na comunicação na comparação da expectativa dos clientes sobre o serviço e na percepção dos gestores sobre as expectativas dos clientes, que é o gap 1. Para isso, foi realizada uma comparação entre a importância dada pelos clientes a cada dimensão da qualidade em cada momento da verdade, e a importância dada pelos gestores em cada dimensão da qualidade também. O resultado dessa comparação pode ser visto nas tabelas 3.3, 3.4 e 3.5, que serão avaliadas separadamente.

Tabela 3.3: GAP 1 do 1º Momento da Verdade

1º Momento da Verdade	Média da Importância dada pelos Clientes	Ordenação da importância dada pelos Clientes	Ordenação da importância dada pelos Gestores
PREÇO	3,73	2º	1º
HIGIENE	3,00	3º	3º
ORGANIZAÇÃO	1,45	5º	5º
DISPONIBILIDADE	2,73	4º	2º
QUALIDADE	4,09	1º	4º

Como pode ser visto na tabela 3.3, a percepção dos gestores quanto à importância dada pelos clientes a cada dimensão da qualidade em algumas situações não ficou muito clara. A única falha grave de percepção foi em relação à dimensão Qualidade dos Produtos, que os gestores avaliaram como sendo menos importante que o preço, a disponibilidade e a higiene para os clientes, mas que na verdade é a dimensão da qualidade mais importante para os clientes.

Tabela 3.4: GAP 1 do 2º Momento da Verdade

2º Momento da Verdade	Média da Importância dada pelos Clientes	Ordenação da importância dada pelos Clientes	Ordenação da importância dada pelos Gestores
HIGIENE	4,27	1º	3º
QUALIDADE	3,27	3º	4º
DISPONIBILIDADE	2,64	4º	1º
ATENDIMENTO	3,36	2º	2º
EMBALAGEM	1,45	5º	5º

Já na tabela 3.4, nota-se que os gestores não consideraram tão importante para os clientes a dimensão Higiene no Balcão de Frios, que foi classificada pelos gestores como sendo menos importante que a disponibilidade de produtos e o atendimento dado pelos funcionários. Mas, na verdade, a dimensão Higiene é a mais importante para os clientes, ficando bem a frente das demais, como pode ser visto na coluna das médias, onde higiene tem 4,27 contra 3,36 do atendimento que ficou em segundo lugar. A dimensão Disponibilidade dos Produtos, que foi considerada como sendo a mais importante para os clientes de acordo com a percepção dos gestores, ficou apenas com a média 2,64 de importância segundo os clientes,

Tabela 3.5: GAP 1 do 3º Momento da Verdade

3º Momento da Verdade	Média da Importância dada pelos Clientes	Ordenação da importância dada pelos Clientes	Ordenação da importância dada pelos Gestores
ATENDIMENTO	4,55	1º	1º
VELOCIDADE	3,82	2º	2º
NOTA	2,27	3º	3º
EMBALAGEM	2,18	4º	4º
PAGAMENTO	2,18	4º	5º

Em relação ao atendimento dado aos clientes no caixa, que é o 3º momento da verdade, os gestores acertaram quanto a importância dada pelos clientes. Tendo a dimensão atendimento como mais importante pelo julgamento dos clientes, ficando com uma média bem acima das demais.

Com o auxílio dessa ferramenta, os gestores poderão agora focar mais nas dimensões de maior importância para os clientes e, assim, melhorar o desempenho da prestação de seus serviços. O GAP 2, mostra justamente isso, a falha na comparação entre as especificações da qualidade do serviço e as percepções dos gestores sobre as expectativas do cliente. Se os gestores souberem as expectativas do cliente, podem focar nas dimensões mais importantes e especificar a prestação do serviço de modo a agradar o cliente nessas dimensões. Para diagnosticar a empresa com relação ao GAP 2 foi feita uma comparação entre o desempenho que os gestores atribuem à empresa e a importância que eles acham que os clientes dão a cada dimensão da qualidade, além de ter um auxílio das respostas dadas pelos gestores na aplicação do questionário do anexo 4. A tabela 3.6 mostra essa comparação.

Tabela 3.6: GAP 2

1º Momento da Verdade	Nota do desempenho de acordo com os Gestores	Ordenação da importância dada pelos Gestores
PREÇO	5	1º
HIGIENE	5	3º
ORGANIZAÇÃO	5	5º
DISPONIBILIDADE	5	2º
QUALIDADE	5	4º

2º Momento da Verdade	Nota do desempenho de acordo com os Gestores	Ordenação da importância dada pelos Gestores
HIGIENE	1	3º
QUALIDADE	5	4º
DISPONIBILIDADE	5	1º
ATENDIMENTO	1	2º
EMBALAGEM	5	5º

3º Momento da Verdade	Nota do desempenho de acordo com os Gestores	Ordenação da importância dada pelos Gestores
ATENDIMENTO	5	1º
VELOCIDADE	5	2º
NOTA	5	3º
EMBALAGEM	5	4º
PAGAMENTO	5	5º

Com as respostas dadas pelos gestores no questionário para descoberta das especificações da qualidade do serviço, pode-se verificar que eles têm especificado o serviço de acordo com a importância que eles acreditam que os clientes dão a cada dimensão da qualidade. Mas como já foi visto no GAP 1, algumas especificações poderão ser alteradas já que a importância dada pelos clientes é diferente da que os gestores pensavam nos momentos da verdade 1 e 2.

De acordo com os gestores, a empresa está indo muito bem na prestação de serviços em quase todas as dimensões da qualidade, o que demonstra que eles acreditam que aquilo que foi especificado em relação à prestação de serviços está sendo seguido pelos funcionários. Apenas na higiene e atendimento dos funcionários no balcão de frios é que os gestores

acreditam que as especificações não estão sendo seguidas. Isso já dá um indício de onde poderão ser propostas ações de melhoria.

O GAP 3 é a falha na comparação entre o serviço prestado e as especificações de qualidade dos serviços. Para se ter essa informação, foi comparado o desempenho dado pelos clientes com o desempenho dado pelos gestores para a empresa em cada dimensão da qualidade avaliada. A nota do desempenho de acordo com os clientes foi obtida através da média de todas as notas dadas por todos os clientes entrevistados, que poderia variar de 1 a 5. O resultado pode ser visto na tabela 3.7.

Tabela 3.7: GAP 3

1º Momento da Verdade	Nota do desempenho de acordo com os Clientes	Nota do desempenho de acordo com os Gestores
PREÇO	3,36	5
HIGIENE	3,73	5
ORGANIZAÇÃO	4,18	5
DISPONIBILIDADE	4,09	5
QUALIDADE	4,45	5
2º Momento da Verdade	Nota do desempenho de acordo com os Clientes	Nota do desempenho de acordo com os Gestores
HIGIENE	2,73	1
QUALIDADE	3,64	5
DISPONIBILIDADE	3,64	5
ATENDIMENTO	3,09	1
EMBALAGEM	3,73	5
3º Momento da Verdade	Nota do desempenho de acordo com os Clientes	Nota do desempenho de acordo com os Gestores
ATENDIMENTO	3,09	5
VELOCIDADE	3,73	5
NOTA	1,73	5
EMBALAGEM	3,55	5
PAGAMENTO	3,55	5

Dimensões da qualidade com notas de desempenho acima de 3,5 são consideradas satisfatórias, ou seja, o cliente está satisfeito com o desempenho. Entre 2,5 e 3,5, é

considerado que o cliente está um pouco insatisfeito com o desempenho; e notas abaixo de 2,5 indica alta insatisfação.

De acordo com os gestores as dimensões higiene e atendimento no balcão de frios estão causando alta insatisfação aos clientes, mas, na verdade, essa insatisfação é média, o que não deixa de ser preocupante, dado que uma insatisfação desse nível pode causar a perda do cliente. A única dimensão que recebeu uma nota que indica uma alta insatisfação foi a dimensão da Emissão de Nota Fiscal, o que já era de se esperar dado que a empresa não emite nota ou cupom fiscal ao cliente. O que foi curioso é que mesmo sem emitir a nota fiscal, os gestores consideram que o desempenho da empresa nessa dimensão é de 5.

Outra dimensão da qualidade que gera insatisfação para os clientes é o preço cobrado pelos produtos vendidos pela empresa, isso será analisado posteriormente no GAP 5.

O GAP 4 é a falha na comparação entre o serviço prestado e a comunicação externa com os clientes. A única comunicação externa que existe com os clientes é a propaganda feita por carros de som que circulam pelos bairros vizinhos da empresa. Nessas propagandas são anunciados que o mercado oferece preço baixo, alta disponibilidade de produtos e qualidade. Segundo os clientes apenas o preço tem causado insatisfação, enquanto que a disponibilidade e a qualidade dos produtos são satisfatórias.

Por fim, tem-se o GAP 5, que é a falha na comparação entre o serviço percebido pelo cliente e a expectativa do cliente, que pode ser visto na tabela 3.8. Essa falha acontece em decorrência das falhas do tipo 1 a 4, e para ficar mais fácil a compreensão e análise, foi feita uma comparação entre a nota dada ao desempenho pelos clientes e a importância dada pelos clientes para cada dimensão.

Ao se dirigir às prateleiras para escolher os produtos que deseja comprar, a expectativa dos clientes é encontrar produtos de qualidade e com um bom preço. Em relação à disponibilidade desses produtos e à higiene, os clientes dão uma importância média. A expectativa dos clientes não é satisfeita apenas em relação ao preço nesse momento da verdade.

Já no atendimento recebido no balcão de frios, a expectativa do cliente é encontrar produtos em boas condições de higiene e receber um bom atendimento dos funcionários, dando também uma importância média à qualidade dos produtos, e à disponibilidade deles. Justamente as dimensões consideradas mais importantes pelos clientes são as que receberam as piores notas de desempenho, o que demonstra que a expectativa dos clientes não está sendo satisfeita nesse momento da verdade.

E no momento de pagar pelos produtos escolhidos no caixa, a expectativa dos clientes é receber um bom atendimento o mais rápido possível. Mas o desempenho dado ao atendimento prestado indica uma média insatisfação por parte do cliente. Na dimensão emissão da nota fiscal, o cliente está bastante insatisfeito, apesar de não dar muita importância a essa dimensão.

Tabela 3.8: GAP 5

1º Momento da Verdade	Nota do desempenho de acordo com os Clientes	Média da Importância dada pelos Clientes
PREÇO	3,36	3,73
HIGIENE	3,73	3,00
ORGANIZAÇÃO	4,18	1,45
DISPONIBILIDADE	4,09	2,73
QUALIDADE	4,45	4,09

2º Momento da Verdade	Nota do desempenho de acordo com os Clientes	Média da Importância dada pelos Clientes
HIGIENE	2,73	4,27
QUALIDADE	3,64	3,27
DISPONIBILIDADE	3,64	2,64
ATENDIMENTO	3,09	3,36
EMBALAGEM	3,73	1,45

3º Momento da Verdade	Nota do desempenho de acordo com os Clientes	Média da Importância dada pelos Clientes
ATENDIMENTO	3,09	4,55
VELOCIDADE	3,73	3,82
NOTA	1,73	2,27
EMBALAGEM	3,55	2,18
PAGAMENTO	3,55	2,18

4 PROPOSIÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE AÇÕES DE MELHORIAS

4.1 Proposição das Ações de Melhorias

A proposição das ações de melhorias é feita com base nas falhas encontradas no diagnóstico da empresa. Se o diagnóstico da empresa for considerado satisfatório pelos gestores, não há motivo para propor nenhuma ação, mas como foram vistas muitas falhas no diagnóstico acima, então, é necessário propor melhorias. As ações propostas estão abaixo:

- 1- Realizar uma pesquisa de mercado com os principais concorrentes para descobrir quais produtos estão sendo vendidos com preços acima do cobrado pelo mercado e, posteriormente, realizar uma negociação com os fornecedores desses produtos para reduzir o preço cobrado por eles no mercado;
- 2- Realizar um treinamento com os funcionários que trabalham no balcão de frios para capacitá-los a trabalhar de acordo com as normas de higiene e manipulação de alimentos definidas pelo Ministério da Saúde;
- 3- Realizar um treinamento com todos os funcionários e os gestores da empresa para capacitá-los a atender melhor os clientes;
- 4- Cadastrar todos os produtos do mercado no sistema de informações da empresa para que seja possível a emissão de cupom fiscal para os clientes, e treinar os atendentes que ficam no caixa.

4.2 Priorização das Ações Propostas

As ações propostas devem ser implementadas uma de cada vez para que sejam realizadas com excelência e tragam o impacto desejado. Mas para que esse impacto seja medido, é necessário que depois da realização da ação seja feito novamente um diagnóstico da empresa. Ou seja, apenas uma ação de melhoria poderá ser implementada por vez.

Para isso foi escolhido o MCDA SMARTER para escolher qual ação deve ser realizada. Os passos para a aplicação do método SMARTER podem ser vistos abaixo:

- Etapa 1:

A primeira etapa consiste em identificar os decisores e os propósitos do problema, que já foram estabelecidos. Os decisores são os gestores da empresa e o propósito do problema é escolher uma ação de melhoria que melhor atenda aos objetivos da empresa, que são: melhorar o desempenho percebido pelo

cliente, implementar a ação no menor tempo possível e com a menor resistência a mudanças.

- Etapa 2:

Nessa etapa são estabelecidos os atributos que traduzem os objetivos, esses atributos são: desempenho atual da empresa nessa dimensão, importância dada pelo cliente a essa dimensão, resistência à mudança causada pela ação, e tempo de implementação da ação.

- Etapa 3:

Essa é a etapa de estabelecimento das alternativas, que já foram citadas no tópico anterior.

- Etapa 4:

Nessa etapa deve ser feita a construção da matriz de consequências, que pode ser vista na tabela 4.1:

Tabela 4.1: Matriz de Consequências

Alternativas	Atributos			
	Desempenho	Importância	Resistência à mudança	Tempo de Implementação
1	3,36	3,73	Baixa	7 dias
2	2,73	4,27	Alta	3 dias
3	3,09	4,55	Muito Alta	1 dia
4	1,73	2,27	Moderada	14 dias

- Etapa 5:

Essa é a etapa onde devem ser eliminadas as alternativas dominadas, mas não há nenhuma alternativa que foi dominada.

- Etapa 6:

Nessa etapa deve ser construída a matriz de avaliação a partir da matriz de consequências. A matriz de avaliação deve ter todos os valores das consequências normalizados de acordo com a escala utilizada em cada atributo. No atributo desempenho, quanto maior for o desempenho dado pelo cliente, menor é a utilidade para o decisor, já que os gestores preferem melhorar o desempenho de dimensões da qualidade que estão piores. No atributo importância, quanto maior a importância dada pelo cliente, maior é a utilidade

para o decisor, pois os gestores preferem melhorar o desempenho de dimensões que tenham mais importância para o cliente. No atributo resistência à mudança, quanto menor a resistência, melhor será para implementar a ação. E no atributo tempo de implementação, quanto menor for o tempo, melhor é para o decisor. A tabela 4.2 mostra como ficou a matriz de avaliação:

Tabela 4.2: Matriz de Avaliação

Alternativas	Atributos			
	Desempenho	Importância	Resistência a mudança	Tempo de Implementação
1	0,000	0,640	0,750	0,538
2	0,387	0,877	0,250	0,846
3	0,166	1,000	0,000	1,000
4	1,000	0,000	0,500	0,000

- Etapa 7:

Nessa etapa é feita a ordenação dos atributos de acordo com a importância que o decisor dá para cada um deles. Essa ordenação pode ser vista na tabela 4.3.

Tabela 4.3: Ordenação dos Atributos

Ordenação dos Atributos			
1°	2°	3°	4°
Importância	Desempenho	Resistência a mudança	Tempo de Implementação

- Etapa 8:

Após a ordenação, é o momento de realizar a obtenção dos pesos de cada atributo através do procedimento ROC Weights. A tabela 4.4 mostra os pesos de cada atributo:

Tabela 4.4: Pesos de cada Atributo

Atributos =	Importância	Desempenho	Resistência a mudança	Tempo de Implementação
Pesos =	0,521	0,271	0,146	0,063

- Etapa 9:

Essa é a última etapa, quando é feita a agregação aditiva e escolhida a alternativa com maior valor global. De acordo com o método aplicado, a alternativa que deve ser escolhida é ação 2, pois foi a que teve o maior valor global entre todas as alternativas, como mostra a tabela 4.5:

Tabela 4.5: Valores globais das alternativas

Alternativas	Valor Global
1	0,477
2	0,651
3	0,628
4	0,344

A ação proposta que foi escolhida para ser implementada inicialmente na empresa foi a seguinte: realizar um treinamento com os funcionários que trabalham no balcão de frios para capacitá-los a trabalhar de acordo com as normas de higiene e manipulação de alimentos definidas pelo Ministério da Saúde.

Após a realização dessa ação, deve-se novamente aplicar a metodologia proposta para se descobrir como está a avaliação dos clientes após as melhorias realizadas. Com o novo diagnóstico da empresa, será possível propor novas ações de melhorias e escolher novamente qual delas será realizada dessa vez. Esse processo pode ser repetido várias vezes até que os resultados obtidos do diagnóstico da empresa sejam satisfatórios para os gestores, de acordo com o fluxograma da figura 3.1.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal contribuição desse trabalho foi a elaboração de uma metodologia de diagnóstico da qualidade do serviço para micro e pequenas empresas, tendo como base o modelo dos GAPs, o instrumento SERQUAL e um MCDA ao final, para a seleção das ações. Ou seja, a proposição de ferramenta metodológica por meio da integração de ferramentas da qualidade e abordagem multicritério.

A vantagem dessa ferramenta é que ela é bem mais simples e fácil de implementar do que o instrumento SERQUAL. Dessa forma, empresas prestadoras de serviços de diversas áreas e, especialmente, micro e pequenas empresas podem implementar essa ferramenta em suas organizações facilmente, e obter resultados muito relevantes que os ajudarão a melhorar sua prestação de serviços. Os questionários criados para serem aplicados em cada etapa da utilização dessa ferramenta podem ser adaptados, caso necessário, a partir do tipo de serviço.

Os resultados obtidos com a aplicação dessa ferramenta mostram exatamente em qual dimensão da qualidade da prestação do serviço o cliente está mais insatisfeito, e focaliza as ações do gestor para os critérios que o cliente dá mais importância.

Para trabalhos futuros, o framework proposto poderá ser aplicado em outras micro ou pequenas empresas, inclusive em empresas de setores diferentes da que foi estudo de caso desse trabalho, pois a aplicação desse framework é muito vasta.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ALMEIDA, A. T. **O conhecimento e o uso de métodos multicritério de apoio a decisão**. Editora Universitária da UFPE, Recife, 2010.
- CARVALHO, M. M. de; PALADINI, E. P.; BOUER, G.; FERREIRA, J. J. do A.; MIGUEL, P. A. C.; SAMOHYL, R. W.; ROTONDARO, R. G. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Elsevier Editora, Rio de Janeiro, 2005.
- CRONIN, J.; TAYLOR, S. **Servperf versus Servqual: reconciling performance based and perceptions minus expectations measurement of service quality**. Journal of Marketing, v. 58, n. 1, p. 125-131, 1994.
- EDWARDS, W.; BARRON, F. H. **SMARTS and SMARTER: Improved simple methods for multiattribute utility measurement**. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 60, p. 306-325, 1994.
- ELEUTÉRIO, S. A. V.; SOUZA, M. C. A. F. **Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos**. Caderno de pesquisas em administração, v. 09, n. 3, São Paulo, 2002.
- FERGUNSON, J. M.; ZAWACKI, R. A. Service quality: a critical success factor for IS organizations. **Information Strategy: The Executive's Journal**, v. 9, n.2, p. 24-30, 1993.
- GONÇALVES, T. J. M.; BELDERRAIN, M. C. N. **Avaliação da qualidade em lan houses através da adaptação do instrumento serqual**. Revista Produção Online, v. 12, n. 1, p. 248-268, Florianópolis, SC, 2012.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de Empreendedorismo 2012**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/empreendedorismo/2012/defaulttabzip_xls.shtm>. Acesso em: 3 fev. 2015.

- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default.shtm>>. Acesso em: 31 jan. 2015.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.
- LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 6 ed. Editora Atlas. São Paulo, 2008.
- LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**. Archives of Psychology, v. 140, p. 1-55, 1932.
- MARTINS, V. W. B.; TRINDADE, S. R. S.; MACÊDO, A. N.; NEVES, R. M. **Utilização do modelo servqual em uma rede de supermercados como instrumento de avaliação da qualidade**. Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, v. 4, n. 7, p. 279-296, Florianópolis, SC, Brasil, 2012.
- MIGUEL, P. A. C.; SALOMI, G. E. **Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços**. Revista Produção, v. 14, n. 1, São Paulo, 2004.
- MIGUEL, P. A. C. (organizador). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed, Editora Elsevier, Rio Janeiro, 2012.
- OLIVER, R. L. **A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions**. Journal of Marketing Research, Chicago, v. 17, n. 4, p. 460-469, 1980.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **A conceptual model os servisse quality and its implications for future research**. Journal of marketing, v. 49, p. 41-50, 1985.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**. Journal of Retailing, Nem York University, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

SALOMI, G. G. E.; MIGUEL, P. A. C.; ABACKERLI, A. J. **Serqual x servperf: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos.**

Gestão & Produção, v. 12, n. 2, p. 279-293, Santa Bárbara d'Oeste, SP, 2005.

SCHNEIDER, B.; WHITE, S. **Service quality: Research perspectives.** California: Sage Publications, 2004.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa.** 5 ed. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. DIEESE. Brasília, DF, 2012.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Vigilância Sanitária: as exigências para estabelecimentos que manipulam alimentos.** UOEE. São Paulo, 2014. Disponível em: < [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/90C35D1079A01ED103257148005EE809/\\$File/NT000AFBC2.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/90C35D1079A01ED103257148005EE809/$File/NT000AFBC2.pdf)> Acesso em: 01 fev. 2015

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e método.** 2. Ed, São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICE 1

Questionário para descoberta das Dimensões da Qualidade

1 – Quando você vai a um mercado e entra para escolher o produto que você deseja comprar, quais são os critérios que você observa para julgar se esse serviço oferecido pelo mercado é de qualidade?

2 – E quando você vai escolher algum produto que você deseja do balcão de frios, quais são os critérios que você observa para julgar se esse serviço oferecido pelo mercado foi de qualidade?

3 – E quando você termina de escolher todos os produtos que deseja e vai ao caixa para pagar por esses produtos, quais são os critérios que você observa para julgar se esse serviço oferecido pelo mercado foi de qualidade?

APÊNDICE 2

Pesquisa de Satisfação

Qual é a sua idade?	() Menos de 18 anos () Entre 18 e 25 anos () Entre 26 e 35 anos () Entre 36 e 49 anos () Entre 50 e 65 anos () Mais de 65 anos
Qual o seu grau de escolaridade?	() Analfabeto () Primário () Fundamental () Médio () Superior
Em qual bairro você mora?	() Vila Pe. Inácio () Vila Kennedy () Bairro Kennedy () Maria Auxiliadora () Sol Poente () José Carlos de Oliveira () Outro: _____

Importância do Critério: 1 - Menos importante / 5 - Mais importante

Desempenho do Mercado em cada Critério: 1 - Muito ruim / 2 - Ruim / 3 - Regular / 4 - Bom / 5 - Muito bom

Informe abaixo qual é a importância de cada um desses critérios e qual é a nota que você dá ao desempenho do mercado em cada um dos critérios citados:

No momento em que você está procurando os produtos que deseja comprar:	
Critério	Preço
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Critério	Higiene
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Critério	Organização do mercado
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Critério	Disponibilidade dos produtos
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Critério	Qualidade dos produtos
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

No momento em que você está sendo atendido no balcão de frios:	
Critério	Higiene
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Critério	Qualidade dos produtos
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Critério	Disponibilidade dos produtos no balcão
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Critério	Atendimento
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Critério	Embalagem dos produtos
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

No momento em que você está pagando pelas suas compras no caixa:	
Critério	Atendimento
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Critério	Velocidade
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

Critério	Emissão de nota fiscal
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Critério	Embalagem dos produtos
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Critério	Diversas formas de pagamento
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

APÊNDICE 3

Questionário para descoberta da Percepção dos Gestores quanto as Expectativas do Cliente e desempenho do mercado em cada critério

Importância do Critério: 1 - Menos importante / 5 - Mais importante

Desempenho do Mercado em cada Critério: 1 - Muito ruim / 2 - Ruim / 3 - Regular / 4 - Bom / 5 - Muito bom

Informe abaixo qual é a importância de cada um desses critérios para os clientes do mercado e qual é a nota que você dá ao desempenho do mercado em cada um dos critérios citados:

No momento em que você está procurando os produtos que deseja comprar:	
Critério	Preço
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Critério	Higiene
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Critério	Organização do mercado
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Critério	Disponibilidade dos produtos
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Critério	Qualidade dos produtos
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

No momento em que você está sendo atendido no balcão de frios:	
Critério	Higiene
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Critério	Qualidade dos produtos
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Critério	Disponibilidade dos produtos no balcão
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Critério	Atendimento
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Critério	Embalagem dos produtos
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

No momento em que você está pagando pelas suas compras no caixa:	
Critério	Atendimento
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Critério	Velocidade
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

Critério	Emissão de nota fiscal
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Critério	Embalagem dos produtos
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Critério	Diversas formas de pagamento
Importância	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
Desempenho	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

APÊNDICE 4

Questionário para descoberta das Especificações da Qualidade do Serviço

- 1 – O que vocês fazem para tentar oferecer sempre um preço baixo para o cliente?

- 2 – O que vocês fazem para manter as prateleiras, o balcão de frios e o mercado em geral limpos e agradáveis para os clientes?

- 3 – Como é feita a organização dos produtos no interior do mercado?

- 4 – O que vocês fazem para sempre ter disponíveis os produtos que o cliente deseja ou necessita?

- 5 – Como vocês fazem para selecionar produtos de qualidade para serem vendidos no mercado?

- 6 – O que vocês fazem para que o atendimento ao cliente por parte dos funcionários seja feita de uma forma que agrade ao cliente e deixe-o satisfeito?

- 7 – Como é feita a embalagem dos produtos no balcão de frios e no caixa?

- 8 – Quais as medidas que vocês tomam para que o atendimento dos clientes no caixa seja realizado o mais rápido possível?

- 9 – Quais as formas de pagamento oferecidas pelo mercado aos clientes?

- 10 – O que vocês tem feito para disponibilizar ao cliente a emissão do demonstrativo de compras ou nota fiscal ao final do pagamento?

APÊNDICE 5

